أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية

شاكر جارالله الخشالي[*]
حسن علي الزعبي
محيي الدين القطب

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقة فيما بينهم. أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (241) عاملا في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد لتمكين العاملين وهي: المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير. كما تم تحديد أربعة ابعاد مكونة للثقة بين العاملين وهي: الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب. ولإغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية المناسبة، وأهمها معامل الانحدار. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في تعزيز الثقة بينهم.

الكلمات الدالة: تمكين العاملين، الثقة بين العملين، الأردن.

[*] **كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.**

تاريخ تقديم البحث: 2010/1/25. **تاريخ قبول البحث: 2010/5/6.**

Impact of Employees' Empowerment on Enhancing Trust among Employees: Empirical Study of Electrical and Engineering Industrial Firms in Jordan

Shaker Jaralla Alkshali

Hasan Ali Al-Zu'bi

Mohi-Adden Al-Qutop

Abstract

The study aimed to investigate the extent of impact of employees' empowerment on enhancing (reinforcing) trust among employees. It covered a simple random sample of (241) employees working at different Jordanian electrical and engineering industrial firms. The study proposed the following four dimensions of empowerment: meaning, competence, self-determination and impact. Trust also included four dimensions as: preparation (readiness) for trust, trustworthiness (merit in trust), cooperative behavior and monitoring behavior. A number of statistical tools, particularly linear regression, were used for statistical analysis and hypotheses testing. Results showed significant impact of employees' empowerment on enhancing and reinforcing trust quality among employees investigated Jordanian firms.

Keywords: Employees' Empowerment, Trust among Employees, Jordan

مقدمة

اضطرت منظمات الأعمال في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، لتبنى مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي بدات تولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماما خاصا بمواردها البشرية عن طريق تبنى تطبيق مفهوم التمكين كوسيلة لرفع درجة الثقة للعاملين فيها، لما من أثر فعال في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي. فلا يمكن أن تسعى المنظمات لكسب ثقة وتأييد الجمهور الخارجي في الوقت الذي يفقد العاملون في المنظمة الثقة بينهم. بل إن ضالة توافر الثقة الداخلية يؤدي إلى صعوبة نجاح العلاقات الخارجية. فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع الخارجي، ويتوقع أن يؤدي تمثيلهم للمنظمة

تمثيلا سيئاً إن هم أنفسهم غير متعاونين مع المنظمة، ومؤيدين لخططها وإنجازاتها العملية. ويؤثر العاملون في المنظمة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وطبيعة أعمالهم في سمعة المنظمة، من خلال أحاديثهم مع الجماهير الخارجية. وهنا تبدو أهمية كسب ثقة، وولاء هؤلاء العاملين في المنظمة. ويركز مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرار. وتدرك منظمات الأعمال الرائدة بأن الاهتمام بالعنصر البشرى هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ولا شك أن الاهتمام بالثقة بالعاملين عن طريق تمكينهم، يشكل عنصرا أساسيا وحاسما لجميع أنواع المنظمات في المملكة الأردنية الهاشمية، خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبنى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

مشكلة الدراسة

أدت ظاهرة العولمة إلى زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، وتعاظم نشاط الشركات الدولية، والذي أدى إلى حاجة هذه المنظمات إلى بذل الجهد المضاعف والعمل الذاتي من قبل العاملين. ولهذا بدأت إدارات المنظمات بالسعي لتنمية الثقة عند العاملين فيها، لضمان تعاونهم والتزامهم بالسياسات التي تحددها هذه المنظمات. ويمكن أن يبدأ بناء الثقة بالعاملين بحصولهم على ما يشعرهم بأنهم جهة موثوق فيها. ويعتقد الباحثون بأن تمكين العاملين ممكن أن يؤثر في زيادة الثقة فيما بينهم، من خلال رفع درجة إحساسهم بالاستقلالية والقدرة على تسيير أعمالهم في منظماتهم. وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى تمكين إدارات شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية للعاملين فيها؟
2. ما هو مستوى الثقة بين العاملين في هذه الشركات؟
3. هل هناك تأثير معنوي لتمكين العاملين؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من جانبين:

يتضمن الجانب الأول الفائدة العلمية (النظرية) لنتائج البحث، والمتمثلة في فحص نماذج مقترحة للتمكين الإداري، والثقة بين العاملين، والتي تم تطبيقها في بيئات مختلفة، والتاكد من

صلاحيتها للتطبيق في البيئة العربية. أما الجانب الثاني لأهمية الدراسة فيتمثل في الفائدة التطبيقية لنتائجها، والمتضمن الوقوف على المستويات الفعلية لتمكين الإدارات في هذه الشركات للعاملين فيها، ومدى انعكاسها على رفع مستوى الثقة فيهم. بالإضافة إلى تقديم بعض الآليات لتجاوز السلبيات التي يمكن أن تظهرها الدراسة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقة فيما بينهم.
2. استعراض الخلفية النظرية لمفهومي إدارة تمكين العاملين وخاصية الثقة بينهم.
3. التعرف إلى مستوى تمكين إدارات شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية للعاملين فيها.
4. التعرف إلى مستوى الثقة بين العاملين في هذه الشركات.
5. تقديم التوصيات المناسبة لإدارات الشركات قيد الدراسة.

التعريفات الاجرائية

- المعنى Meaning: ويشير إلى قيمة هدف العمل. وفيه يتم إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بامتلاك فرصة لممارسة مهام ذات أغراض نبيلة. فالشعور بمعنى العمل يمثل إحساس الفرد بأن عمله يستحق جهده ووقته، وأنة يؤدى رسالة ذات قيمة (Dee et al, 2003).
- القدرة Competence: وتشير إلى الكفاءة الذاتية. فالأفراد الذين يتمتعون بقدرات عالية يشعرون بأنهم يجيدون في تنفيذ المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا الجهد المطلوب. فالقدرة هي شعور الفرد بالإنجاز بمهارة عند أداءه للمهام التي اختارها (Cacioppe, 1998).
- التوجيه الذاتي Self-determination: ويتعلق بالاستقلالية في المبادأة والاستمرارية في سلوك العمل. وتمثل شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام، وانه يؤديها بطريقة ملائمة. وهذا

الشعور بالاختيار يوفر شعورا بالحرية في الاختيار، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال فهمه للمهمة التي يقوم بها (Spreitzer, 1995).

- لتأثير Impact: ويشير إلى الدرجة التي يمكن فيها للسلوك الفردي بوجود اختلافات، والتأثير في نتائج العمل. ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك في القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات (Cacioppe, 1998).
- الاستعداد للثقة Propensity to Trust: ويشير إلى رغبة الفرد في الثقة بأفراد الجماعة الذين يعمل معهم والاطمئنان لهم ورفع الحواجز التي تمنع من تبادل ما يمتلكه من معارف معهم، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على شخصية الفرد وخبرته وخلفيته الثقافية والشعور بالراحة للعمل مع أفراد الجماعة (Costa, 2003).
- الجدارة بالثقة Perceived Trustworthiness: وتشير إلى إيمان الفرد بقدرات زملائه ونزاهتهم ومدى جدارتهم بالثقة الممنوحة لهم (Costa, 2003).
- السلوك التعاوني Cooperative Behavior: ويشير إلى شعور الفرد بمدى استعداد زملائه لمساعدته، وأن تفاعله معهم يؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته، وأن هناك حرصاً من زملائه على تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة (Costa, 2003).
- سلوك الرقابة عن قرب Monitoring Behavior: ويشير إلى إحساس الفرد بالدعم النفسي من قبل زملائه، وأن الأفراد ضمن الجماعة حريصون على متابعة أعمال زملائهم كنوع من الرقابة الذاتية الإيجابية بهدف رفع مستوى أدائهم (Costa, 2003).

الإطار النظري

اولا: تمكين العاملين

لقد كان معنى التمكين مادة لمناقشات وجدل كبير، والتي نتج عنها العديد من التعريفات المتباينة لهذا المفهوم (Psoinos and Smithson, 2002). أن فكرة النظر إلى التمكين كونه متعدد الأبعاد جعلت منه مفهوما صعب التعريف. وفي التطبيق هناك محاولات خجولة للتوصل إلى تعريف أكثر دقة لهذا المفهوم (Honold, 1997). وحسب ما يراه مينون (Menon (2001 فان تعريف التمكين يمكن رؤيته من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

1. التمكين كتصرف Act: ويشير هذا الجانب إلى منح القوة للشخص الذي يراد تمكينه

2. التمكين كعملية Process: العملية التي تقود إلى تجريب استخدام القوة
3. التمكين كحالة نفسية Psychological State: ويتمثل في الإدراك المحسوب للتصرف

أدت التعريفات المتنوعة لوصف التمكين إلى ظهور مدخلين للبحث في هذا الموضوع وهما (Özaralli, 2003):

1. المدخل الهيكلي/الإداري Structural/managerial frame
2. المدخل النفسي/التحفيزي Psychological/motivational frame

يعبر المدخل الهيكلي/ الإداري عن وجهة النظر التقليدية، والتي تركز على المشاركة، أو نقل القوة من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات الدنيا. ويكون التركيز هنا على تصرفات من يملك القوة، والذي يقوم بنقلها إلى الطرف الآخر الذي لا يمتلك القوة. ويظهر التمكين الهيكلي كعملية عن طريقها يحول المدراء القوة وسلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، ويمنحون العاملين قدرة للتأثير المعنوي في النتائج العملية (Dee et al, 2003).

أما المدخل النفسي/التحفيزي، والذي كان الاهتمام به أقل نسبيا مقارنة بالمدخل الهيكلي. فيركز على استخدام التحفيز الداخلي بدلا من الممارسات الإدارية في زيادة مستوى القوة الفردية. ووفق هذا المعنى فان التمكين يفهم على أنه حالة ذهنية يمتلكها العاملون في المنظمة التي ينتمون إليها، بدلا من ماذا تعمل إدارة المنظمة للعاملين فيها (Dee et al, 2003).

يعتقد كونجر وكانونجو (Conger and Kanungo (1988 واللذان يعتبران من رواد وجهة النظر النفسية/التحفيزية، بأن تمكين العاملين عبارة عن عملية نفسية بدلا من كونها عملية تفويض. وأن التمكين هو تحفيز للكفاءة الذاتية. وبالتالي يعرفان التمكين على أنه "عملية تمكين المشاعر للكفاءة الذاتية بين الأفراد داخل التنظيم، عن طريق التحقق من حالات تسديد النقص في القوة. وبهذا المعنى فإن التمكين يعتمد على خلق حالات مناسبة لرفع الدافعية لانجاز المهام، من خلال تطوير قوة الإحساس بالكفاءة الفردية.

وقد قام توماس وفلثوس (Thomas and Velthouse (1990 بتهذيب وتوسيع فكرة كانجور وكونانجو (Conger and Kanungo (1988، وذلك بتطوير ما يسمى بنموذج التمكين الإدراكي Empowerment Cognitive Model. ويأخذ هذا النموذج شكل بناء متعدد الأبعاد -Multi

dimensional Model. وقد عرفا التمكين على أنه حالة مدركة تحصل بزيادة ظهـور الـدافع الذاتي لانجاز المهام، وتتمثل في شكل أربعة أبعاد مدركة هي:

1. المعنى Meaning: ويشير إلى قيمة الهدف من العمل.
2. القدرة Competence: وتتعلق بالكفاءة الذاتية.
3. التوجيه الذاتي Self-determination: ويشير إلى الاستقلالية في التفكير، والاستمرارية في سلوك العمل.
4. التأثير Impact: ويتعلق بدرجة التأثير بنتائج العمل، والقدرة في التحكم بـالاختلاف مـع الآخرين.

ويؤكد توماس وفلثوس (Thomas and Velthouse (1990 على أن التمكين هو عبارة عن وضع إدراكي يخلق من خلال بيئة، أو سياق العمل.

ويقترح بسترفيلد وآخرون (Besterfield et al. (2005 تعريف عملية التمكين على أنه "بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة، والثقة، والولاء لتحمل المسؤولية، ولتحسين العملية، واتخاذ الخطـوات الضرورية لإرضاء متطلبات المستهلك في حدود معروفة لتحقيق الأهداف والقيم التنظيمية".

تشير المناقشة أعلاه لمفهوم تمكين العاملين إلى وجود اختلاف واضح بين التفويض والتمكين. حيث يشير التفويض إلى نقل حق اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والتعليمات مـن الـرئيس إلـى مرؤوسيه، كما أن التفويض يتعلق بمدير أعلى يقوم بالتفويض إلى مدير أدنى. أما بالنسبة للتمكين فهو يخص العاملين، حيث يتم بموجبه تزويدهم بالاستقلالية فيما يتعلق بالتـأثير فـي أعمـالهم، وشعورهم بأهمية ما يكلفون به، مما يمكنهم من استخدام كامل قدراتهم. وفي نفس السياق يعتقـد جريسلي واخرون (Greasley et al. (2005 بأن مصطلح القوة هو اللفظ المستخدم بشكل شائع في تعريفات التمكين المختلفة، حيث يركز على ديناميكية عملية إعادة توزيع القـوة بـين الإدارة والعاملين، والأكثر شيوعا يكون ذلك في صيغة زيادة سلطة ومسؤولية العاملين.

لا يمكن تحقيق التمكين الفعال بالمحاولات البسيطة، كما لا يمكن تحقيقه بـشكل طبيعـي، أو فجائي، وإنما يتطلب التزام كبير من جانب الإدارة للقيام بهذه المهمة، كما أن نتائج برامج التمكين تحتاج إلى حسن التنشئة، والاهتمام المستمر للمحافظة عليها (Cacioppe, 1998). ويعتقد نيسان وهولت (Nesan and Holt (2002 بأن التمكين الناجح يتطلب التزام كـلا الطـرفين، الإدارة

والعاملين لتحسين العمليات، والمشاركة في القيادة، وتحديث الهيكل التنظيمي، والتوجه الذاتي للعمل الفرقي، والتعلم المستمر للعاملين. أن الهيكل التنظيمي المصمم بموجب التسلسل الهرمي/الميكانيكي يشجع على التوجه العقلي السلبي في السلوك، لذلك هناك ضرورة للانتقال منه إلى النماذج العضوية للهياكل التنظيمية، والتي توصف بمرونة عالية لخطوط السلطة، وانخفاض الرسمية، والتوسع في نطاق الإشراف.

يرى شرمرهورن Schermerhorn (1999) بأن أفضل الثقافات التنظيمية تلك التي تكون فيها نظرة ذات قيمة للمواهب، والأفكار، والإبداع المحتمل لجميع الأفراد، لان كل ذلك يسمح للموارد البشرية في المنظمة باستخدام كامل قدراتها، كما أنها تسمح لهم بالشعور الجيد تجاه إدارتها. بالإضافة إلى ذلك يرى فوستر–فشمان وكيس Foster-Fishman and Keys (1995) انه إذا لم تسود ثقافة التمكين لدى العاملين في المنظمة، سيكون مصير محاولة تمكينهم بدون ذلك مآلها الفشل. وهذا يتطلب بيئة من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين. وفي هذا الصدد يقترح هونولد Honold (1997) لنجاح عملية التمكين توافر المتطلبات التالية:

1. قيادة تركز على تطوير العاملين، وخلق رؤيا لتطوير أهداف عامة للمنظمة، والفحص المستمر للبيئة والتكيف معها.
2. وضع الترتيبات للعمل التعاوني والمبني على أساس فرق العمل.
3. المسؤولية الشخصية عن الأداء، والمتمثلة في الاستقلالية في العمل، السيطرة على القرارات المباشرة، إثراء العمل عن طريق التدريب وتعدد المهارات، استخدام المعلومات لقياس الأداء الفردي، والتساهل الممعقول عند المجازفة.
4. لامركزية الهيكل التنظيمي، الذي يسهل الفحص وتحقيق التوازن، ويوفر المرونة بحيث يسمح بالتطور في جميع الأوقات.
5. نظام المكافأة الموقفية، واستخدام أسلوب احتساب الأجر حسب الأداء.

عند الحديث عن تمكين العاملين، فلا يمكن تجاهل دور التكنولوجيا، فاستقلالية العامل يمكن أن ترتبط نسبيا بأنخفاض تكلفة قنوات الاتصال، مما يمكن من اتخاذ القرارات بشكل لامركزي، مما يسمح بحل الكثير من المشكلات في نفس المستويات التي تحصل فيها (Malone, 1997).

وقد أشار وات وشافير Wat and Shaffer (2005) إلى تأثير نمط السلوك الاجتماعي، والذي يظهر في عدة أشكال منها: الإنصاف، الثقة، العلاقة بين الأفراد، خصوصية العلاقة بين المشرف والمرؤوسين. وغالبا ما يتكرر ذكر العلاقة الديناميكية بين الرئيس والمرؤوسين كعنصر حاسم بخصوص التمكين. حيث أن الرؤساء هم المسئولون عن مدركات المرؤوسين بقدرتهم في التأثير وتمكينهم وبطرق مختلفة.

يؤيد العديد من الباحثين والمديرين، بأن الأفراد داخل المنظمة، فقط هم القادرون على استمرارية امتلاكها للميزة التنافسية. ولكي تنجح المنظمة وتنمو وتزدهر، فإنها تحتاج إلى فلترة الكثير من المساهمات الكامنة والموجودة لدى العاملين. ويجب أن تكون المنظمة في البيئة التنافسية سريعة ومجهزة بخدمات ذات نوعية عالية، وأكثر كفاءة وربحية، ومهيأة لخدمة العاملين (Melhem, 2003). وجهة النظر المشابهة تلك يتبناها شرمرهورن Schermerhorn (1999) حيث يشدد فيها على إن انهماك العاملين وتمكينهم تعتبر البنية المتكاملة والهامة للتنظيم الناجح، وأن الاستخدام الكامل للموارد البشرية سوف يزداد لأغراض التغيير، ويدفع بسلطة اتخاذ القرار إلى النقطة التي تكون فيها المعلومات متوافرة عن أداء العاملين.

فوائد تمكين العاملين

ابالرغم من الاختلاف في التعريفات الواردة من المؤلفين لوصف مفهوم تمكين العاملين، لكن الغالبية يتفق على أن التمكين له العديد من الفوائد على المستوى الفردي ولجماعي والتنظيمي. حيث يشير التمكين إلى كونه عنصرا أساسيا لفاعلية الإدارة. وتلعب تقنيات التمكين دورا حاسما في تطوير الجماعة وإدامتها. كما أن تمكين العاملين يمكن أن يقود إلى تحسين الكفاءة ويقلل من التكاليف (Suzik, 1998). كما يمكن للتمكين أن يكون فعالا في التخفيف من ضغوط العمل، حيث يساعد الأفراد على التعامل مع الأحداث التي تتطلب جهدا عاليا، لأنه يزودهم بمصادر هامة كالاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالكفاءة. كما يؤدي التمكين إلى امتلاك تأثير إيجابي لأدوار العاملين (Bardly and Sparks, 2002). وبسبب التمكين يتم التأثير في وعي العميل والسيطرة على العمل، لذلك فمن المتوقع أن يرافق ذلك رضا العملاء.

ويشير سافري ولوكس Savery and Luks (2001) إلى التأثير الإيجابي للتمكين في احترام العامل لذاته وقدراته، وأنه يمنح العاملين إحساساً واضحاً عن ما يقدموه من مساهمات لمنظماتهم، مما يقود إلى زيادة إنتاجيتهم. كما يمكن اعتبار التمكين أداة لتقوية القدرة على التغيير التنظيمي،

ومشاركة العاملين، ورضا الزبائن. كما يفتح التمكين الباب واسعا أمام العديد من الفرص لتجريب قدرات العاملين الإبداعية، ويعطيهم المرونة، والاستقلالية في العمل. وهذا يزيد من احترام العاملين لذاتهم، حيث تكون مشاعرهم أفضل بخصوص أنفسهم، ويكونون أكثر استعدادا لخدمة الزبائن. وفي هذا الصدد يعتقد ابلباوم واخرون Applebaum et al. (1999) بأن المنظمة التي تمكن عامليها تصبح متمكنة في شتى مجالات الأداء الاقتصادي. كما أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والكفاءة المقاسة عن طريق رضا الزبائن والابتكار. إضافة إلى ذلك يقلل من ضغوط العمل عندما لا يحتاج الفرد وبشكل متكرر لانتظار الآخرين.

ثانيا الثقة بين العاملين

تعرف الثقة على أنها "رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن تجاه الطرف الآخر، استنادا لاعتقاده بقدرات الطرف الآخر ووضوحه وإمكانية الاعتماد عليه" (Mishra, 1996). كما عرفها روسو Rousseau et al. (1998) على أنها "حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة تجاه الآخرين استنادا إلى التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين". أما الثقة بين أفراد الجماعة فيعرفها جافانبا واخرون Javanpaa et al. (1998) على أنها "وظيفة أفراد الجماعة التي تتضمن القدرة والتكامل والارتياح المتبادل واستعداد الأفراد للثقة". ويلاحظ بأن التعريف الأخير يتضمن النوعين من الثقة وهما: الثقة المدركة والثقة العاطفية. ولكن هناك اعتقاد بأن الثقة المدركة هي أكثر أهمية في بداية العلاقة، بينما تزداد أهمية الثقة العاطفية لاحقا في تقوية هذه العلاقة. ومن وجهة نظر ادوبور Adobor (2006) فان الثقة تشير إلى اعتقاد الفرد أو الجماعة والذي يمكن الفرد أو الجماعة من:

1. توفير إخلاص السلوك انسجاما مع الالتزام الضمني والصريح في العمل.
2. الصدق والالتزام بكل ما تم الاتفاق عليه.
3. عدم الإفراط باتباع سياسة المفاضلة حتى عند توافر الفرص.

وتعتقد كوستا Costa (2003) بأن التوقعات الإيجابية نحو سلوك الآخرين والرغبة في عدم الحصانة vulnerable تجاههم، تعتبر من العناصر الهامة لتعريف مفهوم الثقة. كما يشير مكنايت McKnight et al. (1998) إلى أن جوهر الثقة هو الاعتقاد والرغبة في الاعتماد على الطرف الآخر. أما هولتون Holton (2001) فيشير إلى أن الثقة تمكن الأفراد من الانسجام والتقارب

والعمل المشترك مع الآخرين، بالإضافة إلى الانفتاح عليهم للتعرف على أفكارهم وشخصياتهم، والأيمان بصحة تلك الأفكار دون مخاطرة أو خوف.

من التحديات التي تواجه الباحثين المهتمين بدراسة الثقة هو أن عملهم يتضمن التعامل مع طرفين، الطرف الأول هو الواثق Trustor، والطرف الثاني هو الموثوق به Trustee (Dietz and Den Hartog, 2006). كما يرى اردين (2003) Erden et al. بأن بناء الثقة بين أفراد الجماعة هي أكثر تعقيدا من بناء الثقة بين فردين لكونها تصنف من أنواع الثقة الجماعية.

بالاستناد إلى التعريفات المتعددة للثقة يرى ديتز وهارتوج Dietz and Den Hartog (2006) إمكانية تقسيم الثقة إلى ثلاثة أجزاء مركبة هي: الثقة كاعتقاد Trust as Belief، الثقة كقرار Trust as Decision، والثقة كتصرف Trust as Action. الثقة كاعتقاد يكون فيها اطمئنان الطرف الأول بخصوص الطرف الآخر، والعلاقة معه يمكن أن تقود الطرف الأول إلى افتراض بأن هذا التصرف من المحتمل أن يتكرر بشكل إيجابي، والاعتقاد بجدارة الطرف الآخر بالثقة. أما الشكل الثاني للثقة فهو أنها قرار الثقة بالطرف الآخر، ويكون الاعتقاد بجدارة الآخرين في هذه المرحلة عاطفيا. حيث يفترض الطرف الأول جدارة الطرف الثاني بالثقة. أما فيما يتعلق بالثقة كتصرف فإن القرار في المرحلة السابقة يكون دالاً فقط عند وجود نية التصرف، أو أن يبين الطرف الأول وبشكل واضح ثقته بالطرف الآخر عن طريق التصرف، ويحصل ذلك إذا ما توافرت ظروف الاعتماد على الطرف الآخر، والتعامل معه بشكل مكشوف جيليسبي Gillespie (2004).

أن التصنيف الأكثر استخداما للثقة يشير إلى نوعين من الثقة وهما الثقة المدركة Cognitive Trust والثقة العاطفية Affective Trust. فعندما تكون الثقة مستندة على الإدراك (المعرفة) فالأفراد يبحثون عن الأسباب العقلانية للثقة بالطرف الآخر. وتحصل الثقة المستندة على الإدراك عندما يعتقد الطرف الأول بأن الطرف الآخر سيقوم بدوره بشكل مناسب، ورسوخ وثبات وعود وسلوك الطرف الآخر والتي تدعم الأسس التي تستند إليها الثقة المدركة. أما إذا كان التفاعل بين الطرفين كثيفا فان الثقة في العلاقة ستكون أعمق، ويتضمن ذلك التبادل في استثمار العواطف بين الطرفين، وهو ما يشير إلى الثقة العاطفية. أن الثقة المدركة والثقة العاطفية يرتبطان بعضهما ببعض، فعندما تبدأ العلاقة بشكل ثقة مدركة، يمكن نقلها فيما بعد إلى ثقة عاطفية وذلك عن

طريق التجربة التي تسمح بالتعرف على أفكار ومعتقدات الطرفين. وهناك إمكانية للنظر إلى الثقة المدركة بأنها تلعب دور العامل الوقائي في العلاقة بين الأفراد، ولكن هذا العنصر من الثقة لا يكفي بحد ذاته لتفعيل التعاون المشترك بين أفراد الجماعة. بالإضافة إلى أن الثقة العاطفية تتطلب من الأفراد الاتفاق على القيم العامة للجماعة، والشعور بروح الجماعة والرغبة القوية للعمل المشترك (Jonse and George, 1998).

فوائد الثقة بين العاملين

أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد هو أول متطلبات الأداء للجماعات التي ينتمون إليها، وأن هذا التفاعل لا يمكن أن توفره الأنظمة الرسمية للمنظمة. والعامل المهم والمسئول عن خلق التفاعل والعلاقة المشتركة بين الأفراد هو وجود جو من الثقة بينهم. فالثقة هي السبب في تطوير وحماية روح التعاون والتضامن والعمل المشترك. كما تؤثر الثقة أيضا في مخرجات الجماعة ومن ثم مخرجات المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر (Erden and Ozen, 2003). كما توفر الثقة أجواء الأمان النفسي لأفراد الجماعة والتي بوجودها فقط يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة، ومناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن نواياهم، ومن ثم زيادة التعاون فيما بينهم.

تعتبر القدرة على العمل التعاوني من صميم عمل المنظمة المتعلمة Learning Organization. وتدل الثقة على ديناميكية التعاون بين أفراد المنظمة المتعلمة. ويتم تطوير الثقة عن طريق تكرار التفاعل الجوهري، والذي فيه يتعلم الأفراد كيف يشعرون بالراحة والانفتاح على الآخرين وتبادل وجهات نظرهم ومخاوفهم عندما تكون أفكارهم ومبادئهم أمام تحديات بدون مخاطرة أو خوف من النتائج، وخاصة عندما يكون الاختلاف في الآراء خارج ما هو شائع ومعروف أو واجب الامتثال له. ولرفع الإمكانات المعرفية لأفراد الجماعة فمن الضروري تشجيعهم على تقاسم الاهتمامات والاشتراك في القيم وتبادل الحلول فيما بينهم (Holton, 2001).

أبعاد الثقة بين العاملين

ويشير الكثير من الكتاب إلى اعتبار الثقة مفهوما متعدد الأبعاد. وقد استخدم بوليتس Politis, (2003) في دراسته للثقة نموذجا مكونا من أربعة عناصر هي: الإخلاص للند Faith in Peers، الإخلاص للإدارة Faith in Management، الثقة بالند Confidence in Peers،

والثقة بالإدارة Confidence in Management. وهناك من يرى أن أبعاد الثقة هي: ثقة القدرة Capability Trust، ثقة النزاهة Integrity Trust، وثقة الارتياح المتبادل Benevolence Trust (Bakker, et al, 2006). ويقترح ماير واخرون Mayer et al (1995) نموذجا للثقة مكونا من عنصرين هما: 1. الاستعداد للثقة Propensity to Trust: أو الرغبة العامة للثقة بالآخرين، وذلك تبعا لشخصية الفرد، وخبراته الحياتية، وخلفيته الثقافية، ودرجة تعلمه، والعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية الأخرى. 2. الجدارة بالثقة Perceived Trustworthiness: وتشير إلى التوقعات والاعتبارات بخصوص دافعية الآخرين ونواياهم أثناء تصرفاتهم، والسلوك الذي يشير إلى الثقة وعدم التحفظ في التصرف والذي يعكس الرغبة بعدم الحصانة أمام الآخرين وعدم متابعة تصرفاتهم. وتضيف كوستا Costa (2003) عنصرين آخرين إضافة إلى الاستعداد للثقة والجدارة بالثقة وهما: السلوك التعاوني Cooperative Behavior، وسلوك الرقابة عن قرب Monitoring Behavior كمكونات للثقة وليس كعوامل مؤثرة فيها، لكون هذين العنصرين يمكنان الأفراد من التصرف بإمكاناتهم الذاتية. وأكثر من ذلك فإن من خلال الملاحظة والتفسير لبعض السلوك الذي يتعلمه الأفراد بخصوص دافعية بعضهم البعض ونواياهم، والذي يمكنهم من استنتاج جدارة الآخرين بالثقة.

الدراسات السابقة

لقد لقي موضوع التمكين الإداري اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في الفترة الأخيرة من قبل الباحثين في البيئة العربية. ومن بين هذه الدراسات دراسة الضمور (2009) والتي استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في مراكز الوزارات الأردنية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (294) مديراً. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، إنسياب المعلومات، ومهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) في التمكين الإداري. كما أوضحت نتائج الدراسة تقبل العاملين لفكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين. أما دراسة المعاني واخو ارشيده (2009) والتي حاول فيها الباحثان التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري، وأثر ذلك على إبداعهم، والفروق في تصوراتهم بسبب اختلافهم في الخصائص الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة (295) موظفا في الجامعة. ومن أهم نتائجها وجود تأثير للتمكين الإداري في مستوى إبداع الموظفين، وعدم وجود فروق في تصورات

الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري بسبب اختلافهم في خصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي. وفي دراسة أخرى أجريت من قبل الكساسبة وآخرون (2009) والتي ركزت على ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. أجريت الدراسة على مجموعة من شركات طلال أبو غزالة الأردنية. أشارت نتائج الدراسة إلى ان ثقافة التمكين والقيادة التحويلية تؤثران في منظمة التعلم. اما دراسة الاحمدي وأبو خضير (2009) والتي اهتمت بفحص دور التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية، والتي أجريت على عينة مكونة من (122) من القيادات النسائية في السعودية، فقد بينت نتائجها بأن القيادات الإدارية في القطاع النسائي تواجه مجموعة من التحديات، والتي تنعكس سلبا على فعاليتها الإدارية والقيادية والتي من أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمادية، ونقص التمكين الإداري. كما اشارت النتائج إلى أن الحلقات التطبيقية تسهم وبدرجة عالية في تمكين القيادات الإدارية النسائية، وتنمية مهاراتها الإدارية، وقدرتها على تطوير ادائها، وإحداث التغيير الهادف، وبناء شبكة من العلاقات المهنية الفاعلة مع القيادات المماثلة.

أما الدراسات التي تناولت الثقة بين العاملين فمنها دراسة التميمي والخشالي، (2008) والتي حاول فيها الباحثان التعرف على دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة. أوضحت نتائج هذه الدراسة بأن هناك تأثيراً معنوياً للثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة. كما أشارت دراسة كوستا وآخرون (Costa et al (2001 والتي تناولت الثقة بين العاملين ومدى علاقتها بفاعلية الاداء، إلى أن الأفراد الذين يثقون بزملاء الجماعة التي يعملون معها يكون لديهم الاستعداد الكبير للثقة بالآخرين، وغالباً ما يبادرون إلى السلوك التعاوني ولا يراقبون تصرفات زملائهم. أما الدراسة المسحية التي أجريت من قبل موي وهينكن (Moye and Henkin (2006 والتي حاولت فحص العلاقة بين تمكين العاملين وثقتهم بمديريهم. شملت هذه الدراسة عينة مكونة من (2000) عاملاً من رجال البيع العاملين في (500) منظمة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أشارت نتائجها إلى أن العاملين الذين يشعرون بالتمكين بخصوص بيئة العمل، فأنهم يميلون لارتفاع مستوى ثقتهم برؤسائهم. وفي دراسة أخرى قام بها موي واخرون (Moye et al. (2005 والتي أجريت في القطاع التعليمي، وكان هدفها التعرف على العلاقة بين تمكين المعلمين والثقة بينهم.

وقد أشارت نتائجها إلى أن شعور المدرسين بتمكينهم في بيئة عملهم يزيد من مستوى ثقتهم برؤسائهم. فالمدرسون الذين يجدون معنى لأعمالهم، ويتمتعون باستقلالية واضحة، وتأثير كبير بخصوص بيئة عملهم، فإن مستوى ثقتهم برؤسائهم يكون مرتفعا. أما دراسة بروكتر وآخرون Procter et al. (1999) والتي ركزت على دراسة مستوى تمكين الإدارة الوسطى في الثقة بالمؤسسات الصحية. وقد أشارت نتائجها إلى تأثير الهياكل التقليدية والثقافة في مستوى القرارات لمديري الإدارات الوسطى في المنظمات التي تعمل على تمكين الإدارة الوسطى. أما دراسة تزافرير وباروج (Tzafrir and Baruch (2004 والتي حاول فيها الباحثان اختبار مدى أهمية تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقة العاملين بمديريهم. والتي أجريت على عينة مكونة من (230) عاملا. فقد أشارت إلى أهمية وجود تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تأمين ثقة العاملين بمديريهم. كما تبين وجود تأثير إيجابي لتمكين العاملين، والاتصال التنظيمي، والعدالة الإجرائية في تعزيز ثقة العاملين بمديريهم، وأن العدالة الإجرائية تتوسط التأثير بين تطوير العاملين وثقتهم بمديريهم. وفي الدراسة التي قام بها وات وشافير ((Wat and Shaffer (2005 والتي حاول فيها الباحثان التعرف على العلاقة بين العدالة وتأثير النوعية في سلوك المواطنة التنظيمي، ودور الوساطة للتمكين والثقة بالمشرفين. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (183) عاملا ومشرفا في البنوك الاستثمارية في هونغ كونغ. وجاءت نتائجها لتدعم وبشكل كبير التأثير المباشر للثقة في المشرفين والتمكين النفسي للعاملين في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Bartram and Casimir (2007 والتي استهدفت التعرف على مدى توسط التمكين والثقة بالقائد للعلاقة بين القيادة من جهة والأداء ورضا المرؤوس عن القائد. أشارت نتائجها إلى أن تمكين القادة والثقة بهم يتوسط تأثير القيادة التحويلية في أداء المرؤوسين، بينما تتوسط الثقة بالقائد جزئيا تأثير القيادة التحويلية في رضا المرؤوسين.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، ونتائج الدراسات التي تم استعراضها والتي في غالبتها أشارت إلى وجود تأثير لتمكين العاملين في الثقة فيما بينهم، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير) في مستوى الثقة بينهم مجتمعة (الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب). وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير) في استعدادهم للثقة فيما بينهم.

الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير) في جدارتهم للثقة.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير) في السلوك التعاوني فيما بينهم.

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير) في سلوكهم للرقابة عن قرب.

مجتمع الدراسة وعينتها

تالف مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، والمسجلة في سوق عمان المالي لعام 2009. وقد تم الوصول إلى هذه الشركات، وذلك بالاستعانة بموقع سوق عمان المالي على شبكة الإنترنت www.ase.com.jo. وقد بلغ عدد العاملين في هذه الشركات (2057) عاملا موزعين على (14) شركة، والواردة أسماؤها في الملحق (1). ولتحديد عينة الدراسة فقد تم اختيار (20) عاملا من كل شركة، وذلك وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لاعتقاد الباحثين بعدم تاثير حجم الشركة في اعتماد إدارتها لمفهوم تمكين العاملين، والنظر إلى التمكين على أنه فلسفة إدارية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات سواء كانت صغيرة أم كبيرة. وبهذا يكون حجم العينة (280) عاملا، ويمثل هذا العدد نسبة (14%) من مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبأنه التي قام الباحثون بتطويرها على العاملين الذين تم اختيارهم بالتعاون مع إدارات هذه الشركات، وذلك عن طريق الزيارات الميدانية المباشرة لهذه الشركات. وكان عدد الاستبأنات المسترجعة والصالحة للتحليل (241) استبأنه، ويمثل هذا العدد نسبة (86%) من حجم العينة المعتمدة. ويشير الجدول (1) إلى بعض الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة. حيث بلغ عدد الذكور (161) عاملا، وهذا يشكل نسبة (76%). أما من حيث العمر، فقد تبين أن غالبية العاملين ضمن العينة تتراوح أعمارهم بين (41–50 سنة) بعدد بلغ (105)، وبنسبة (44%). فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي، فقد تبين أن غالبية العاملين هم من حملة شهادة البكالوريوس بعدد بلغ (177) عاملاً، وبنسبة (73%). أما

بالنسبة لمدة الخدمة، فإنها تركزت عند (10 سنوات فما دون) بعدد (80) عاملاً، وبنسبة (33%). أما الراتب الشهري فكانت الغالبية ضمن فئة الراتب (251–500 دينـــار) بعـــدد (80) عـــاملاً، وبنسبة (33%).

جدول (1) الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة

الجنس	ذكر				أنثى					
	العدد		%		العدد		%			
	161		76		80		33			
العمر	30 سنة فما فوق		31–40 سنة		41–50 سنة		51 سنة فأكثر			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
	56	23	48	20	105	44	32	13		
التحصيل الدراسي	دبلوم فما دون		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
	64	27	177	73	–	–	–	–		
مدة الخدمة	10 سنوات فما دون		11–15 سنة		16–20 سنة		21–25 سنة		26 سنة فأكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	80	33	72	30	33	14	16	6	40	17
الراتب الشهري	250 دينار فما دون		251–500دينار		501–755دينار		751–1000دينار		1001 دينار فأكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	24	10	80	33	64	27	8	3	65	27

نموذج الدراسة

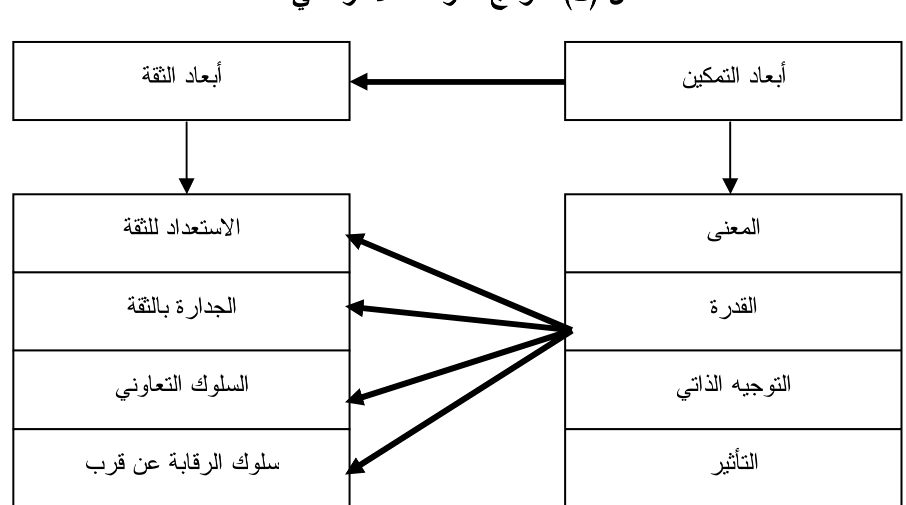
يشير الشكل (1) إلى نموذج الدراسة الافتراضي، والمؤلف من متغيرين هما:

أولا: **المتغير المستقل** Independent Variable: والمتمثل في تمكين العاملين Employee Empowerment، ويشير إلى شعور العاملين بامتلاكهم لدرجة عالية من الاستقلالية في أداء ما يكلفون من مهام وواجبات، وهذا يشعرهم بأهمية أعمالهم، وحريتهم في اختيار

أساليب إنجازها، مما يزيد من استخدامهم لقدراتهم. ويتألف هذا المتغير من العناصر أربعة أبعاد هي: المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير.

ثانيا: **المتغير التابع** Dependent Variable: ويتمثل في الثقة بين العاملين Trust، وتشير إلى الحالة النفسية التي يشعر فيها العاملين بعدم التحفظ في التعامل مع الآخرين، وتوقعهم الإيجابي لنواياهم. ويتألف هذا المتغير من أربعة عناصر هي: الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب.

شكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي



أداة الدراسة ومقاييسها

استخدم الباحثون الاستبأنه كأداة لجمع البيانات اللازمة. وقد تألفت الاستبأنه من ثلاثة أقسام وبالشكل التالي:

- القسم الأول: وتضمن طلب بعض المعلومات الشخصية للعاملين عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، الراتب الشهري، ومدة الخدمة.

- القسم الثاني: ويخص مقياس تمكين العاملين والمؤلف من أربعة ابعاد، والمقترح من قبـل (Spreitzer, 1995)، وهي: المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتـأثير. وللكـشف عـن العناصر المكونة لتمكين العاملين فقد قام الباحثون بتطوير (20) عبارة بعد الاطلاع علـى بعض الدراسات السابقة في هذا المجال ومنها: (Melhem, 2003; Dee, et al, 2003; Cacioppe, 1998; Melhem, 2003). وقد وزعت هذه العبارات بواقع (5) عبـارات لكل عنصر وعلى التوالي.

- القسم الثالث: ويخص مقياس الثقة بين العاملين، والمكون من أربعة أبعاد، والمستخدم في دراسة كزستا (Costa (2003، وهي: الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعـاوني، وسلوك الرقابة عن قرب. وللكشف عن هذه العناصر فقد قام الباحثون بتطوير (22) عبارة بعد مراجعة للعديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع ومنهـا: (Adobor, 2006; Costa, 2003; Holton, 2001). وتوزعت العبارات على الأبعاد الأربعة المكونة للثقة بين العاملين بالشكل التالي: (6) عبارات للاستعداد للثقة، (6) عبارات للجـدارة بالثقـة، و(5) عبارات لكل من السلوك التعاوني وسلوك الرقابة عن قرب على التـوالي. ويـشير الملحق (2) إلى مجموعة العبارات التي تكونت منها الاستبأنه.

وقد حددت الإجابة عن العبارات في القسمين الثاني والثالث وذلك حـسب مقيـاس Likert الخماسي وبالشكل التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافـق (2)، غيـر موافق بشدة (1).

صدق وثبات مقاييس الدراسة

للوقوف على مدى صدق Validity مقاييس الدراسة، فقد تم عرض العبارات التي تـضمنتها على مجموعة من العاملين ضمن مجتمع الدراسة، وذلك للتأكد من وضوح هذه العبارات، وخلوها من المصطلحات والألفاظ غير الواضحة. كما تم عرض المقـاييس علـى بعـض الأكـاديميين المهتمين في مجال إدارة الأعمال، وذلك لغرض التأكد من إمكانية العبارات الكشف عن متغيرات الدراسة وأبعادها. وفي ضوء ما ورد من ملاحظات وبعد تقييمها، قام الباحثون بإدخال التعديلات على بعض العبارات حتى تكون أكثر وضوحاً.

ولقياس ثبات Reliability هذه المقاييس فقد تم استخدام معامل الثبات Cronbach Alpha. ويبين الجدول (2) قيم الثبات لأبعاد الدراسة، حيث كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي وهي (0.60) (Sakaran, 2006).

جدول (2) معامل ثبات مقاييس الدراسة

الأبعاد	Cronbach Alpha
المعنى	0.87
القدرة	0.79
التوجيه الذاتي	0.85
التأثير	0.82
جميع ابعاد التمكين	0.93
الاستعداد للثقة	0.66
الجدارة بالثقة	0.73
السلوك التعاوني	0.80
سلوك الرقابة عن قرب	0.76
جميع أبعاد الثقة	0.89

أدوات التحليل الإحصائي

لتحليل متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية واختبار فرضياتها، فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1. التكرارات لعرض الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة.
2. الوسط الحسابي لبيان مدى تركز إجابات العاملين عن عبارات أبعاد المتغيرين المستقل والتابع. والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن وسطها الحسابي.
3. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار أثر تمكين العاملين في الثقة بين العاملين (الفرضية الرئيسة). والانحدار المتعدد والتدريجي Stepwise Regression لاختبار الفرضيات الأربع المنبثقة عنها.

نتائج التحليل الإحصائي

لغرض التحليل الإحصائي الأولي، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات كل بعد من أبعاد تمكين العاملين والثقة بين العاملين. وقد تم تحديد مستويات الإجابات عن عبارات أبعاد التمكين والثقة بالشكل التالي: 2.49 وتشير إلى مستوى منخفض، 2.5− 3.49 وتشير إلى مستوى متوسط، 3.5 فاكثر وتشير إلى مستوى مرتفع.

يشير الجدول (3) إلى قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد التمكين ومستوياتها. حيث تبين بأن هناك ارتفاعاً في قيم عنصري المعنى والقدرة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي لمجمل عبارات هذين البعدين (4.49) للمعنى و(4.48) للقدرة وهي مرتفعة. كما بلغت قيم الانحراف المعياري لهما (0.60 و 0.58) على التوالي. أما الاهمية النسبية لهذين البعدين فقد بلغت (89.8%) للمعنى و(89.6%) للقدرة، وبمستويات مرتفعة، ويدل هذا المستوى على التصميم الجيد للاعمال في هذه الشركات، والذي يشعر العاملون بقيمة أعمالهم، فضلاً عن تناسب هذه الأعمال مع قدراتهم مما يمكنهم من الشعور بالثقة بمواجهة جميع المشكلات المتعلقة بأنجازها. أما بالنسبة لبعد التوجيه الذاتي فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجمل عباراته (3.97) وهي أقل مقارنة ببعدي المعنى والقدرة، ولكن مع ذلك كانت الاهمية النسبية لعبارات هذا البعد مرتفعة. أما بخصوص عبارات التأثير فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي الإجمالي لها (2.95) وبأهمية نسبية متوسطة بلغت (59%)، ويعني ذلك أن العاملين ليس لهم تاثير هام فيما يتخذ من قرارات في الشركات التي ينتمون اليها. وإجمالا كانت قيمة الوسط الحسابي العام ولمجمل عبارات أبعاد التمكين الأربعة (3.97) وبأهمية نسبية عالية بلغت (79.5%).

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	المستوى
المعنى	4.49	0.96	%89.8	مرتفع
القدرة	4.48	0.75	%89.6	مرتفع
التوجيه الذاتي	3.97	0.58	%79.4	مرتفع
التأثير	2.95	0.60	%59	متوسط
المتوسط العام	3.97	0.73	%79.5	مرتفع

يبين الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقة بين العـاملين. حيـث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن عبارات جميع الأبعاد المكونة لمتغير الثقة كانت قيمها عنـد موافق، ولكن بمستويات مختلفة. فقد كانت مرتفعة لبعدي الاستعداد للثقة والجدارة بالثقـة، بقـيم بلغت (3.90) و(3.65) على التوالي، وهي مستويات مرتفعة، حيث يـشعر العـاملون بـصدق التعامل فيما بينهم، مما يزيد من استعدادهم بالثقة بزملائهم، وينظرون إلى زملائهم بأنهم جديرون بهذه الثقة، لكونهم لا يحققون نجاحاتهم على حساب زملائهم، كما أنهم يمتلكون المهارات الكافيـة لمنحهم الثقة. فيما كان المستوى لمجمل عبارات بعدي السلوك التعاوني وسلوك الرقابة عن قرب متوسطا وبقيمة (3.25) للسلوك التعاوني و(3.04) لسلوك الرقابة عن قرب. أما إذا نظرنا إلـى قيمة المتوسط الحسابي العام ولمجمل عبارات أبعاد الثقة الأربعة فقد بلغت (3.46) وبنسبة أهمية متوسطة بلغت (69%).

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأبعاد الثقة بين العاملين

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
الاستعداد للثقة	3.90	0.77	%78	مرتفع
الجدارة بالثقة	3.65	0.82	%73	مرتفع
السلوك التعاوني	3.25	1.05	%65	متوسط
سلوك الرقابة عن قرب	3.04	0.91	%60.1	متوسط
المتوسط العام	3.46	0.89	%69	متوسط

اختبار الفرضيات

لقد تم استخدام معامل الانحدار المتعدد والتدريجي لاختبار فرضيات الدراسـة. كمـا يجـب الإشارة إلى أن نسبة الخطأ المسـموح بها لقبول تأثير المتغير المستقل في المتغير التـابع هـي لغاية (0.05).

الفرضية الرئيسة: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنى، القـدرة، التوجيـه الـذاتي، والتأثير) في مستوى الثقة بينهم مجتمعة (الاستعداد للثقة، الجـدارة بالثقـة، الـسلوك التعـاوني، وسلوك الرقابة عن قرب).

يظهر الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تمكين العاملين (المتغير المستقل) بابعاده المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير، في الثقة بين العاملين (المتغير التابع) وبجميع أبعادها وهي: الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب. حيث تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لتمكين العاملين في الثقة بينهم، إذ بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.27)، وهذا يعني أن تمكين العاملين يفسر ما قيمته (27%) من التغير في الثقة بينهم. كما بلغت درجة التأثير قيمة F (22.29) وبمستوى دلالة بلغ (0.00). كما تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن هناك تاثير واضحاً لأبعاد التمكين في تعزيز الثقة بين العاملين. وتقود هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الرئيسة التي حددتها الدراسة.

جدول (5) الانحدار المتعدد لاثر ابعاد التمكين في الثقة بين العاملين

Sig.	T	B	أبعاد التمكين
0.002	3.20	0.42	المعنى
0.00	5.91	0.61	القدرة
0.00	7.69	0.62	التوجيه الذاتي
0.04	2.42	0.07	التاثير

R=0.52 R^2=0.27 F=22.29 Sig.=0.00

الفرضية الفرعية الأولى: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير) في استعدادهم للثقة فيما بينهم.

يشير الجدول (6) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتاثير) في استعدادهم للثقة. حيث أشارت نتائج التحليل إلى وجود تاثير معنوي لهذه الأبعاد مجتمعة في الاستعداد للثقة. إذ بلغت قيمة معامل التحديد R^2 أي أن أبعاد التمكين مجتمعة تفسر ما قيمته (31%) من قيمة التغير في في استعداد العاملين للثقة. كما اشارت قيمة F إلى معنوية هذا التأثير والبالغة (26.13) وبمستوى دلالة (0.00). أما بالنسبة لتاثير أبعاد التمكين كلاً على إنفراد في استعداد العاملين للثقة، فقد تبين بأن ثلاثة منها كانت مؤثرة معنوياً

وهي: المعنى والقدرة والتوجيه الذاتي، وبدرجات مختلفة. حيث بلغت درجة تاثير القدرة B (0.73) وبقيمة T بلغت (7.77). أما درجة تأثير المعنى فقد بلغت (0.51)، والتوجيه الذاتي بدرجة تأثير (0.42). أما فيما يتعلق ببعد التاثير فقد تبين أنه غير مؤثر معنويا في استعداد العاملين للثقة، إذ بلغت درجة تاثيره (0.07) كما بلغت قيمة T (1.22) وبمستوى غير دال إحصائيا بلغ (0.23). كما يشير الجدول (6–أ) إلى تحليل الانحدار التدريجي لتأثير أبعاد التمكين في مدى استعداد العاملين للثقة، إذْ أوضحت النتائج أولوية تأثير بعد المعنى في مدى استعداد العاملين للثقة ببعضهم، وبدرجة تأثير B بلغت (0.29)، بينما كان تأثير المعنى والقدرة معا (0.39)، وأقل من ذلك عندما يضاف لهما بعد التوجيه الذاتي، حيث بلغ تأثير الأبعاد الثلاثة (0.36). أما بالنسبة لبعد التاثير فلم يكن تأثيره معنوياً في استعداد العاملين للثقة. وعلى أساس هذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى.

جدول (6) الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين في استعداد العاملين للثقة

Sig.	T	B	أبعاد تمكين العاملين
0.00	7.63	0.51	المعنى
0.00	7.77	0.71	القدرة
0.00	5.83	0.42	التوجيه الذاتي
0.23	1.22	0.07	التأثير

$R^2 = 0.31$ F = 26.13 Sig. = 0.00

جدول (6–أ) الانحدار التدريجي لأبعاد التمكين في استعداد العاملين للثقة

Sig.	F	B	R^2	R	أبعاد تمكين العاملين
0.00	25.71	0.29	0.10	0.31	المعنى
0.00	26.57	0.39	0.18	0.43	القدرة
0.00	34.28	0.36	0.30	0.55	التوجيه الذاتي
N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.*	التأثير

* – غير دال احصائيا

الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنـــى، القـــدرة، التوجيـــه الذاتي، والتأثير) في جدارتهم للثقة.

يبين الجدول (7) بأن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد التمكين الأربعة مجتمعة في جدارة زملائهم بالثقة. حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.44)، وهذا يعني أن ابعاد التمكـــين مجتمعـــة تفسر (44%) من التغير في شعور العاملين بجدارة زملائهم بالثقة. كما بلغت قيمـــة F (46.95) وبمستوى دلالة (0.00). أما بخصوص أبعاد التمكين منفردة ومدى تأثيرها في جدارة العـــاملين بالثقة، فقد تبين أن جميعها كانت مؤثرة وبشكل معنوي. وباستخدام تحليل الانحدار التدريجي كما هو في الجدول (7–أ) فقد تبين بأن جميع أبعاد التمكين كانت مؤثرة في جدارة العـــاملين للثقـــة، وكان ترتيب تاثيرها بالشكل التالي: التوجيه الذاتي، التأثير، القدرة، والمعنى على التـــوالي مـــن حيث قوة التاثير. ووفق ما أشارت إليه نتائج اختبار هذه الفرضية يمكن القبول بالفرضية الفرعية الثانية.

جدول (7) الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين في جدارة العاملين للثقة

Sig.	T	B	أبعاد تمكين العاملين
0.00	6.36	0.46	المعنى
0.00	7.31	0.72	القدرة
0.00	12.12	0.94	التوجيه الذاتي
0.00	6.72	0.41	التأثير

$R^2 = 0.44$ F = 46.95 Sig. = 0.00

جدول (7–أ) الانحدار التدريجي لأبعاد التمكين في جدارة العاملين للثقة

Sig.	F	B	R^2	R	أبعاد تمكين العاملين
0.00	42.11	0.34	0.15	0.39	التوجيه الذاتي
0.00	48.80	0.45	0.29	0.54	التاثير
0.00	42.12	0.43	0.35	0.59	القدرة
0.00	46.95	0.46	0.44	0.67	المعنى

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير) في السلوك التعاوني فيما بينهم.

يظهر الجدول (8) نتيجة اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة، والتي افترض فيها الباحثين عدم وجود تأثيراً معنوياً لأبعاد تمكين العاملين في السلوك التعاوني كأحد ابعاد الثقة بينهم. فقد تبين بأن هناك تأثير معنوي لأبعاد التمكين مجتمعة في السلوك التعاوني، إذ بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.20)، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والبالغة (14.82) وبمستوى دلالة(0.00). أما بالنسبة لأبعاد التمكين كلا على انفراد، فقد تبين أنها تختلف من حيث قدرتها على التأثير في السلوك التعاوني بين العاملين. حيث أشارت النتائج بأن هناك تأثيراً معنوياً لبعدي التوجيه الذاتي والقدرة وبدرجات تأثير متفاوتة بلغت ((0.78) للتوجيه الذاتي، و(0.47) للقدرة. أما بالنسبة لبعدي المعنى والتأثير، فقد تبين عدم تأثيرهما المعنوي في سلوك العاملين التعاوني، إذ بلغت قيم تأثيرهما (0.12) للمعنى، و(0.01) للتأثير. كما بينت نتائج تحليل الانحدار التدريجي والمعروضة في الجدول (8–أ) بأن بعدي التوجيه الذاتي والقدرة هما فقط المؤثران وبشكل معنوي في التعاون بين العاملين وباسبقية للتوجيه الذاتي على القدرة. أما البعدين الآخرين وهما المعنى والتأثير فكانا غير مؤثرين في استعداد العاملين للتعاون. وعليه يمكن القبول بالفرضية الفرعية الثالثة وبشكل جزئي، وبالخصوص فيما يتعلق بتأثير بعدي التوجيه الذاتي والقدرة في السلوك التعاوني للعاملين، ولكن لا يمكن قبولها في الجزء المتعلق بتأثير بعدي المعنى والتأثير.

جدول (8) الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين في السلوك التعاوني بين العاملين

أبعاد تمكين العاملين	B	T	Sig.
المعنى	0.12	0.94	0.35
القدرة	0.47	2.73	0.00
التوجيه الذاتي	0.78	5.78	0.00
التأثير	0.01	0.14	0.89

Sig. = 0.00 F = 14.82 $R^2 = 0.20$

جدول (8-أ) الانحدار التدريجي لأبعاد التمكين في السلوك التعاوني بين العاملين

أبعاد تمكين العاملين	R	R^2	B	F	Sig.
التوجيه الذاتي	0.39	0.15	0.50	42.57	0.00
القدرة	0.45	0.20	0.55	29.33	0.00
المعنى	N.S.*	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
التأثير	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.

* – غير دال احصائيا

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير) في سلوكهم للرقابة عن قرب.

يشير الجدول (9) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين في سلوك العاملين لرقابة زملائهم عن قرب كأحد أبعاد الثقة بينهم. حيث تبين بأن هناك تأثيراً معنوياً لمجمل عناصر التمكين في سلوك العاملين لرقابة زملائهم عن قرب، إذ بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.10)، وقيمة F (6.32) وبمستوى دلالة بلغ (0.00). أما بالنسبة لأبعاد التمكين كلا على انفراد، فقد تبين وجود تأثير معنوي لثلاثة منها وهي: القدرة والتوجيه الذاتي والتأثير، وبدرجات تأثير مختلفة بلغت (0.48، 0.31، 0.21) على التوالي. أما بخصوص التأثير فقد تبين انه غير مؤثر معنويا، حيث بلغت درجة تأثيره (0.01) وبمستوى دلالة (0.89). اما الجدول (9-أ) فيوضح نتائج تحليل الانحدار التدريجي لأثر أبعاد التمكين في رقابة العاملين عن قرب، والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي لثلاثة منها هي: التوجيه الذاتي، القدرة، والتأثير مرتبة على التوالي من حيث قوة التاثير. أما المعنى فتبين انه لم يكن مؤثراً في الرقابة عن قرب بين العاملين. وفي ضوء نتائج التحليل يمكن القبول بالفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (9) الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التمكين في سلوك الرقابة عن قرب بين العاملين

أبعاد تمكين العاملين	B	T	Sig.
المعنى	0.01	0.14	0.89
القدرة	0.48	3.18	0.00
التوجيه الذاتي	0.31	2.66	0.00
التأثير	0.21	2.08	0.04

$R^2 = 0.10$ F = 6.32 Sig. = 0.00

جدول (9-أ) الانحدار التدريجي لأبعاد التمكين في سلوك الرقابة عن قرب بين العاملين

أبعاد تمكين العاملين	R	R^2	B	F	Sig.
التوجيه الذاتي	0.21	0.05	0.23	11.51	0.00
القدرة	0.29	0.08	0.41	10.98	0.00
التأثير	0.15	0.02	0.01	2.02	0.04
المعنى	N.S.*	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.

* – غير دال احصائيا

النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أهمية نسبية مرتفعة لثلاثة من أبعاد تمكين العاملين في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، وهي: المعنى والقدرة والتوجيه الذاتي، أما بالنسبة لبعد التأثير فكانت اهميته النسبية متوسطة، ولكن بشكل عام كانت الأهمية النسبية لمجمل الأبعاد الأربعة المكونة لمتغير تمكين العاملين مرتفعة، إذ بلغت أهميتها النسبية (79.5%)، وتعتبر هذه النسبة مقاربة للنسبة التي توصلت إليها دراسة حيم والخشالي Harrim and Alkshali

(2008) والتي أجريت في البيئة الأردنية. ويمكن أن يعود السبب وراء انخفاض الاهمية النسبية لبعد التأثير مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى إلى مركزية القرار في هذه الشركات كونها في الغالب من الشركات الناشئة حديثاً، فضلاً عن المنافسة الشديدة بسبب توقيع الأردن لاتفاقية التجارة العالمية.

2. وجود نسب اهمية مختلفة لأبعاد الثقة بين العاملين، حيث كانت مرتفعة بالنسبة لبعدي الاستعداد للثقة والجدارة بالثقة. أما السلوك التعاوني وسلوك الرقابة عن قرب فكانت الاهمية النسبية لهما متوسطة. أما بالنسبة للأهمية النسبية بشكل عام فكانت متوسطة، إذ بلغت النسبة (69%)، وهي نفس النسبة التي توصلت إليها دراسة التميمي والخشالي (2008) والتي أجريت في البيئة الأردنية. فالعاملون مستعدون بدرجة عالية للثقة بزملائهم، كما أنهم يعتقدون بجدارة هؤلاء الزملاء للثقة، ولكن هذا الاستعداد والشعور بجدارة الزملاء للثقة لم يترجم في شكل سلوك تعاوني ورقابة عن قرب لزملائهم وبنفس المستوى.

3. وجود تأثير معنوي لأبعاد تمكين العاملين (المعنى، القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير) في أبعاد الثقة بين العاملين مجتمعة (الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب).

4. وجود تأثير معنوي لثلاثة من ابعاد التمكين وهي: المعنى، القدرة، والتوجيه الذاتي، في استعداد العاملين للثقة. فيما لم يكن لبعد التأثير أثراً معنوياً في استعدادهم للثقة. ويمكن أن يرجع عدم تأثير بعد التأثير إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم مما يجعلهم أكثر اعتماداً على ذاتهم، لاعتقادهم بأن الخبرات التي يمتلكونها كافية للقيام بما يكلفون به من أعمال.

5. وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد تمكين العاملين في نظرتهم إلى جدارة زملائهم بالثقة.

6. وجود تأثير معنوي جزئي لأبعاد التمكين في السلوك التعاوني للعاملين. حيث تبين وجود تأثير معنوي لبعدي القدرة والتوجيه الذاتي. فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة للمعنى والتأثير.

7. وجود تأثير معنوي لثلاثة من أبعاد التمكين وهي: القدرة، التوجيه الذاتي، والتأثير في استعداد العاملين للثقة. فيما لم يكن لبعد التأثير أثرا معنويا في استعدادهم للثقة. وقد يكون

السبب في كون شعور العاملين بإمكانيتهم في التأثير بنتائج العمل والذي يقلل من رغبتهم في متابعة أعمال زملائهم ومناقشتهم في الجوانب السلبية من أجل التحسين نحو الأفضل.

8. أن أكثر أبعاد تمكين العاملين تأثير في أبعاد الثقة هما بعدي القدرة والتوجيه الذاتي، حيث كان تأثيرهما معنوياً في جميع ابعاد الثقة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية:

1. على إدارات شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية إعطاء اهتمام أكبر لتمكين العاملين من ناحية التأثير وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أرائهم فيما يتعلق بأنظمة وإجراءات الشركة.
2. تشجيع العاملين على التعاون ومشاركة زملائهم في مناقشة ما يتعلق بأعمالهم وما يعاونه من مشكلات، وممكن أن يكون العمل الفرقي المؤقت أسلوباً مناسباً لتعزيز هذا التعاون ورقابة الزملاء لبعضهم البعض للتحسين نحو الأفضل.
3. نظراً لما أشارت إليه الدراسة من توسط في مستوى السلوك التعاوني وسلوك الرقابة عن قرب، فعلى إدارات هذه الشركات إعادة تقييم العلاقات الاجتماعية، وإعطاء اهتمام أكبر لهذا الجانب، فضلاً عن التأكد من مستوى الصراع التنظيمي والذي قد يكون ارتفاعه هو السبب في ضعف العلاقة بين العاملين والذي انعكس سلبياً على السلوك التعاوني والرقابة عن قرب.
4. نظرا لما أفرزته الدراسة من أثر واضح لبعدي القدرة والتوجيه الذاتي في تعزيز الثقة بين العاملين، فهذا يستوجب من إدارات الشركات ضرورة الاستمرار في الاهتمام بتطوير قدرات العاملين ومنحهم المزيد من الاستقلالية والحرية للمبادرة في انجاز أعمالهم.

المراجع

الاحمدي، حنان بنت عبد الرحيم وأبو خضير، ايمان بنت سعود (2009). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية في مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة. *الإدارة العامة*، م49 (4)، 517-558.

التميمي، أياد فاضل والخشالي، شاكر جارالله، (2008). دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، م11 (2)، 163-184.

الضمور، صفاء يوسف (2009). العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. *دراسات*، م36 (1)، 78-94.

الكساسبه، محمد مفضي، الفاعوري، عبير حمود، وعبدالله، كفاية محمد طه (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. *المجلة الأردنية في إدارة الأأعمال*، م5 (1)، 19-45.

المعاني، ايمن عوده وأخو ارشيده، عبد الحكيم عقله (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*، م5 (2)، 234-259.

Adobor, H. (2006). Optimal Trust? Uncertainty as a Determinant and Limit to Trust in Inter-firm Alliances. Leadership & Organization Development Journal, 27 (7), 537-553.

Applebaum, S. Herbert, D. and Leroux, S. (1999). Empowerment Power, Culture and Leadership – A Strategy or Fad for the Millennium. Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, 11 (7), 233-254.

Bakker, M, Leenders, R., Gabbay, Sh., Kratzer, J. and Van Engelen, J. (2006). Is Trust Really Social Capital? Knowledge Sharing in Product Development Project. The Learning Organization, 13 (6), 594-605.

Bartran, T. and Casimir, G. (2007). The Relationship between Leadership and Follower In-role Performance and Satisfaction with the Leader: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader. Leadership & Organizational Development Journal, 28 (1), 4-19.

Besterfield, D. Besterfield-Michna, C. Besterfield, G. and Besterfield, S. (2005). Total Quality Management. 6th ed., Person Education, Ptc. Ltd., Singapore.

Bradley, G. and Sparks, B. (2002). Customer Reactions to Staff Empowerment: Mediators and Moderators. Journal of Applied Social Psychology, 30, (5), 991-1012.

Cacioppe, R. (1998). Structured Empowerment: An Award-winning Program at the Burswood Resort Hotel. Leadership and Organization Development Journal, 19 (5), 264-274.

Conger, J. and Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, 13 (3), 471-482.

Costa, A., Roe, R. and Taillieu, T. (2001). Trust within Teams: The Relation with Performance Effectiveness. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (3), 225-244.

Costa, A. (2003). Work Team Trust and Effectiveness. Personnel Review, 32 (5), 605-622.

Dee, J. Henkin, A. and Duemer, L. (2003). Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment. Journal of Educational Administration, 3 (3), 257-277.

Dietz, G. and Den Hartog, D. (2006). Measuring Trust Inside Organization. Personnel Review, 35 (5), 557-588.

Erden, F. and Ozen, J. (2003). Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance. Team Performance Management, 9 (5/6), 131-135.

Erden, F., Ozen, J. and Atsan, N. (2003). The Relationship Between Trust and Team Performance. Work Study, 52 (7), 337-340.

Foster-Fishman, P. and Keys, C. (1995). The Inserted Pyramid: How a Well Meaniningful Attempt to Initiate Employee Empowerment Ran Afoul of the Culture of a Public Bureaucracy. Academy of Management Journal Best Papers Proceedings, 364-372.

Gillespie, N. (2004). Leadership and Trust: The Nature and Determinants of Interpersonal Trust in Knowledge-based Teams. In Dietz, G. and Den Hartog, D., op cit.

Greasley, K. Bryman, A. Dainty, A. Price, A. Soetanto, R. and King, N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. Employee Relations, 7 (4), 354-368.

Harrim, H. and Alkshali, Sh. (2008). Employees' Empowerment and its Effect on Team Effectiveness: Field Study of Jordanian Construction Firms. Jordan Journal of Business Administration, 4 (1), 107-121.

Holton, J. (2001). Building Trust and Collaboration in a Virtual Team. Team Performance Management, 7 (3/4), 36-47.

Honold, L. (1997). A Review of Literature on Employee Empowerment", Empowerment In Organizations, 5 (4), 202-212.

Javanpaa, S., Knoll, K. and Leidner, D. (1998). Is Anybody out there? Antecedent of Trust in Global Virtual Teams, Journal of Management Information Systems, 14 (4), 29-64.

Jones, R. and George, J. (1998). The Evolution of Trust and Cooperation: Implication for Teamwork and Tacit Knowledge. Academy of Management Review, 23 (2), 531-546.

Malone, T. (1997). Is Employee Just a Fad?, Control, Decision Making and IT. Sloan Management Review, 38 (2), 23-29.

Mayer, R., Davis, J. and Schooman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20 (3), 709-734.

McKnight, D., Cummings, L. and Cherany, N. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. Academy of Management Review, 23: 473-490.

Melhem, Y. (2003). The Antecedents of Customer-contract Employees' Empowerment. Employee Relations, 26 (1), 72-93.

Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. Applied Psychology: An International Review, 50 (1), 153-180.

Mishra, J. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Erden, F. and Ozen, J. Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance. Team Performance Management, 9 (5/6), 131-135.

Moye, M., Henkin, A. and Egley, R. (2005). Teacher-principal Relationships Linkages Between Empowerment and Interpersonal Trust. Journal of Educational Administration, 43 (3), 260-277.

Moye, M. and Henkin, A. (2006). Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers. Journal of Management Development, 25 (2), 101-117.

Nesan, L. and Holt, G. (2002). Assessment of Organizational Involvement in Implementing Empowerment. Integrated Manufacturing System, 13 (4), 201-211.

Özaralli, N. (2003). Effects of Trans Formational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. Leadership and Organization Development Journal, 24 (6), 335-344.

Politis, J. (2003). The Connection Between Trust and Knowledge Management: What are its Implication for Team Performance. Journal of Knowledge Management, 7 (5), 55-66.

Procter, S., Currie, G. and Orme, H. (1999). The Empowerment of Middle Managers in a Community Health Trust: Structure, Responsibility and Culture. Personnel Review, 28 (3), 242-257.

Psoinos, A. and Smithson, S. (2002). Employee Empowerment in Manufacturing: A Study of Organizations in UK. New Technology, Work and Employment, 17 (2), 132-148.

Rousseau, D. Sitkin, S. Burt, R. and Camerer, C. (1998). Not so Different After all: A Cross-discipline View of Trust. Academy of Management Review, 23 (3), 393-404.

Savery, L. and Luks, J. (2001). The Relationship between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian

Evidence. Leadership and Organization Development Journal, 22 (3), 97-104.

Schermerhorn, J. (1999). Management. 6th ed., John Wiley and Sons, Inc., New York.

Sekaran, U. (2006). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th ed., John Wiley and Sons, (Asia) Pte Ltd. Singapore.

Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal, 38 (5), 1442-1464.

Suzik, H. (1998). Transmission Plant Is Winner with Empowerment. Quality, 37 (4), 90-91.

Tomas, K. and Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, 15 (4), 666-681.

Tzafrir, Sh. And Baruch, H. (2004). The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in their Managers. Personnel Review, 33 (6), 628-647.

Wat, D. and Shaffer, M. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Trust in the Superior and Empowerment. Personnel Review, 34 (4), 406-422.

ملحق (1) الشركات الخاضعة للدراسة

	اسم الشركة	الاستبأنات الموزعة	الاستبأنات المسترجعة
1	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	20	19
2	العربية للصناعات الكهربائية	20	16
3	مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والالكترونية الثقيلة	20	20
4	الكابلات الأردنية الحديثة	20	18
5	الوطنية للصناعات الهندسية المتعددة/ناميكو	20	15
6	مصنع الكابلات المتحدة	20	16
7	الأردنية لصناعة الأنابيب	20	19
8	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	20	18
9	العربية لصناعة المواسير المعدنية	20	19
10	الجنوب لصناعة الفلاتر	20	17
11	الأردنية للصناعات الخشبية/جوايكو	20	15
12	الصناعات الهندسية العربية	20	18
13	نيزك لصناعة القوالب والمعدات	20	15
14	العامة للصناعات الهندسية	20	16
المجموع الكلي		280	241

ملحق (2) استبأنه

أخي الموظف...أختي الموظفة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبأنه إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة دور التمكين في تعزيز الثقة بين العاملين. وقد تم اختياركم ضمن مجموعة الموظفين للإجابة عن العبارات الواردة فيها. يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من اثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة. كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

أولا: البيانات الشخصية

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

العمر: ( ) 30 سنة فما دون ( ) 31-40 سنة ( ) 41-50 سنة ( ) 51 سنة فأكثر

التحصيل الدراسي: ( ) دبلوم فما دون ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

مدة الخدمة: ( ) 10 سنوات فما دون ( ) 11- 15 سنوات ( ) 16- 20 سنة ( ) 21-25 سنة ( ) 26 سنة فأكثر

الراتب الشهري: ( ) 250 دينار فما دون ( ) 251-500 دينار ( ) 501-750 دينار ( ) 751-1000 دينار ( ) 1001 دينار فأكثر

ثانيا: العبارات التالية تتعلق بتمكين العاملين، يرجى قراءتها بدقة، ووضع إشارة (✓) تحت التقدير الذي يعبر عن رأيك لكل عبارة.

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المعنى					
1	العمل الذي أقوم به ذو معنى					
2	العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي					
3	تعتبر مسؤوليات ومهام عملي ذات معنى بالنسبة لي (تتفق مع القيم والاعتقادات التي أتمسك بها)					
4	اشعر أنني فرد ذو قيمة/ أهمية في الشركة					
5	العمل الذي أقوم به يمنحني شعورا بالفخر والاعتزاز					
	القدرة					
6	أنا واثق من قدرتي على إنجاز عملي					
7	أنا متأكد شخصيا من قدرتي على القيام بعملي					
8	أتقن المهارات اللازمة للقيام بعملي					
9	أستطيع التعامل بفاعلية مع ضغوط العمل					
10	أقوم بنفسي بحل مشكلات عملي بنجاح					
	التوجيه الذاتي					
11	أتتمتع باستقلالية كبيرة في تقرير كيفية القيام بعملي					
12	أستطيع أن أقرر بنفسي كيفية إنجاز عملي					
13	أتمتع بقدر كبير من الحرية والتصرف في كيفية القيام بعملي					
14	تتاح لي حرية معالجة مشكلات عملي بنفسي					
15	لدي حرية القيام بالأعمال التي تساعد على تلبية حاجات الزبائن أو زملاء العمل					
	التأثير					
16	أمارس تأثيرا كبيرا على ما يجري في الشركة					
17	امتلك قدرا كبيرا من السيطرة على ما يحدث في الشركة					
18	لدي نفوذ كبير في تقرير مجريات الأمور في الشركة					
19	العمل الذي أقوم به هام في توفير خدمة نافعة للزبائن (سواء زبائن داخليين أم خارجيين)					
20	تتاح لي فرصة التأثير في قرارات الشركة وأنظمتها وإجراءاتها					

ثالثا: العبارات التالية تتعلق بالثقة بين العاملين في الشركة التي تعمل فيها، الرجاء وضع علامة (✓) عند الإجابة المناسبة لكل منها

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الاستعداد للثقة					
1	أتعامل مع أفراد الجماعة بصدق وهم يتعاملون معي كذلك					
2	أبني ثقتي بالآخرين على أساس الانسجام معهم					
3	اعتمد في تطوير الثقة بالآخرين على أساس التعامل معهم أول مرة					
4	أثق بأن التعهدات التي تعطى في التفاوض سيتم الالتزام بها بصدق					
5	أقول الصدق حتى ولو كلفني ذلك بعض الخسائر					
6	غالبا ما يقول أفراد الجماعة التي اعمل معها الصدق حتى عندما يعرفون أنهم سيحصلون على نتائج أفضل في حال كذبهم					
	الجدارة بالثقة					
7	لا يعمل أفراد الفريق على تحقيق نجاحاتهم على حساب الآخرين					
8	اشعر بثقة كبيرة بخصوص ما يمتلكه أفراد الجماعة من مهارات					
9	يطور أفراد الجماعة ثقتهم بزملائهم على أساس محتواهم الشخصي (أفكارهم ومعتقداتهم)					
10	الجماعة التي اعمل معها قادرة على أداء العمل الذي تكلف به					
11	لا تقوم الجماعة التي اعمل معها بأي شيء يسيء لي					
12	لا أكون مندهشا في حال ما إذا تمسك أفراد الجماعة التي اعمل معها برأيهم					

	السلوك التعاوني					
13	يمثل أفراد الجماعة التي اعمل معها فريق متعاون ومتكامل					
14	يتم اللجوء إلى الزملاء عند الحاجة لإتمام بعض الأعمال					
15	يضحي أفراد الجماعة بوقتهم من اجل مساعدتي					
16	حاجاتي ورغباتي مهمة جدا بالنسبة لأفراد الجماعة					
17	يزود أفراد الجماعة بعضهم البعض بالمعلومات المناسبة					
	سلوك الرقابة عن قرب					
18	يؤمن أفراد الجماعة بأهمية الرقابة الذاتية					
19	لا احتاط كثيرا في تصرفاتي مع أفراد الجماعة					
20	يدقق أفراد الجماعة أعمال زملائهم حتى إذا كان هؤلاء الزملاء من الذين يوفون بالتزاماتهم					
21	غالبا ما يذكر أفراد الجماعة بعضهم البعض بخصوص المهام التي يجب القيام بها					
22	يقوم أفراد الجماعة بعرض ما يقومون به من أعمال على زملائهم قبل تسليمها لرئيس الجماعة					